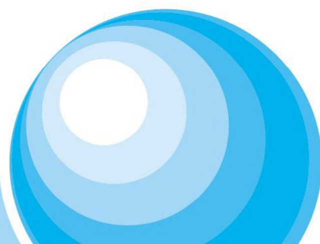
MANUEL DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

**MANUEL DE MANAGEMENT
DE LA QUALITE**

**Ce présent document a été validé par
Joël H.GAVEAU en Novembre 2005**

Avec ses compliments



SOMMAIRE

HISTORIQUE DES EVOLUTIONS DU MANUEL QUALITE DE L'ENTREPRISE

Réf. doc	Date	Evolution	Motif	Rev.
MQ C.Q.F.C.	12/09/2001	Refonte : Document initial	Version 2000	A
MQ C.Q.F.C.	25/07/2003	Rien de notable sur le système	Peaufinement	B
MQ C.Q.F.C.	21/06/2004	Rien de notable sur le système	Informations nouvelles	C
MQ C.Q.F.C.	05/11/2005	Rien de notable sur le système	Sensibilités nouvelles	D

I-DOMAINE D'APPLICATION

1.1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Dirigeant : Joël H. GAVEAU
Ingénieur de formation, fut un temps Président des Ingénieurs et Scientifiques de Haute-Normandie, Juge consulaire au Tribunal de Commerce de Rouen, dans le conseil depuis 1974.

1.1.1. IDENTITE JURIDIQUE :

Raison sociale : **C**ontrôle, **Q**ualité, **F**ormation, **C**onseil

Sigle : C.Q.F.C.

Statuts juridiques : S.A.R.L. au capital de 96.000 €

Adresse : 465, rue de Paris
76300 – SOTTEVILLE-LES-ROUEN

N° RCS : Rouen B 340 110 030 00038
Nace : 741 G
Téléphone : 02.35.72.72.22
Télécopie : 02.35.72.74.74
E-mail : sarl.cqfc@wanadoo.fr
Web : http://monsite.wanadoo.fr/cqfc

1.1.2. HISTORIQUE :

La société C.Q.F.C. a été créée en 1987 avec un capital de 50 000 Francs. Le capital passe à €. 22 867 en 1990, €. 45 735 en 1992, €. 91 470 en 1997, il monte à 96 000 € au passage à l'Euro.

Depuis 1989, le siège de la société est à SOTTEVILLE-LES-ROUEN. Après des débuts à proposer ses services à des organismes de formation et à diriger des sociétés par intérim. La société C.Q.F.C. investit dans une démarche commerciale et de rayonnement :

- ⊗ Membre de SYNTEC en 1990,
- ⊗ Certifié O.P.Q.C.M. en 1992.

En 1993, C.Q.F.C. développe la méthode O.T.P. (Organisation Tertiaire Productive) pour répondre à la demande de clients.

En 1996, C.Q.F.C. participe à la rédaction d'un ouvrage sur le Management Environnemental pour le compte de SYNTEC.

En 2003, C.Q.F.C pour répondre à la loi Guigou, a acquis la compétence en droit à titre accessoire afin de continuer son métier.

1.1.3. ACTIVITES :

Depuis 1998, son marché est positionné sur le conseil en Management Directorial (un seul client, le dirigeant).

Les activités se réalisent suivant trois méthodologies :

La prise en charge et la conduite de projet :
C.Q.F.C. est investi, par la Direction générale de l'Entreprise, de l'autorité afférente au projet et s'engage sur des objectifs (économiques ou autres) validés par le conseil d'administration.

Le conseil et le coaching :
C.Q.F.C. guide un ou plusieurs acteurs de l'entreprise (dirigeants, cadres, personnel) vers un résultat donné.
Construisant avec eux des solutions efficaces, il leur transfère, dans le même temps, son expérience en matière de management par les méthodes.

La formation :
C.Q.F.C., dans le cadre d'un projet, conçoit, met au point et réalise la formation des hommes la plus adaptée.

Nous intervenons sur les composantes de l'entreprise :

L'efficacité de l'entreprise

Maîtrise des moyens matériels

Maîtriser les moyens matériels c'est assurer la rapidité et la flexibilité de l'entreprise dans sa réponse au client.

C.Q.F.C. :
- des consultants chefs de projet
- des méthodes de travail
- un service apporté par toute une équipe

Notre challenge...
Gagner votre confiance.

CQFC

L'efficacité de l'entreprise

Maîtrise des ressources humaines

Maîtriser les ressources humaines c'est comprendre, améliorer et développer les capacités humaines de l'entreprise.

C.Q.F.C. :
- des consultants chefs de projet
- des méthodes de travail
- un service apporté par toute une équipe

Notre challenge...
Gagner votre confiance.

CQFC

L'efficacité de l'entreprise

Gestion des ressources financières

La gestion des ressources financières est tour à tour, soit un moyen, soit une fin pour l'entreprise, mais dans tous les cas, elle est une composante incontournable.

C.Q.F.C. :
- des consultants chefs de projet
- des méthodes de travail
- un service apporté par toute une équipe

Notre challenge...
Gagner votre confiance.

CQFC

1.1.4. DOMAINE DE COMPETENCE (REFERENCE O.P.Q.C.M.) :

- ⊗ Généraliste P.M.I./P.M.E. (certifié),
- ⊗ Stratégie et politique d'entreprise,
- ⊗ Production et logistique,
- ⊗ Ressources humaines,
- ⊗ Management de projet,
- ⊗ Recrutement,
- ⊗ Ergonomie,
- ⊗ Système de management intégré (Qualité, Environnement, Sécurité et santé au travail, Confidentialité et sécurité informatique) (certifié).

1.1.5. C.Q.F.C. AUJOURD'HUI :

C'est un siège à ROUEN (76) :
- ⊗ 5% du C.A. en Normandie,
- ⊗ 60% du C.A. dans le grand Paris,
- ⊗ 12% à l'export.

Une structure économique, des professionnels et des activités reconnues par l'O.P.Q.C.M. qui fait foi dans ce métier (offre de qualification des conseils en management).

1.2. PERIMETRE D'APPLICATION

Le présent manuel qualité s'applique à l'ensemble des activités du Cabinet de Conseil en Management C.Q.F.C.

2-PHILOSOPHIE ET REFERENCES NORMATIVES

Nous :
- ⊗ Aidons l'entrepreneur à minorer ses risques financiers, juridiques, matériels et main-d'œuvre,
- ⊗ Provoquons chez l'entrepreneur, un profond intérêt à piloter son entreprise,
- ⊗ Ecoutons à l'écoute permanente du dirigeant, pour échanger des avis, voire plus,
- ⊗ Apportons des réponses professionnelles et de confiance sur des soucis d'entrepreneur ou d'homme en charge d'une entreprise.

Nous pratiquons un management par les méthodes, les processus et la valeur type « Quality Management DEMING ».

Ce manuel d'organisation se présente suivant le référentiel ISO 9001 version 2000 qu'il ne souhaite pas nécessairement satisfaire.

La réflexion et l'action stratégiques constituent l'impulsion initiale volontaire qui provoque, selon un plan maîtrisé, la mutation de l'entreprise d'hier, en entreprise de demain.

L'organisation et les méthodes constituent l'armature de l'entreprise. Elles garantissent à la fois son adaptabilité et sa performance.

Maîtriser les moyens matériels, c'est s'assurer la rapidité et la flexibilité de l'entreprise dans sa réponse au client.

Maîtriser les ressources humaines, c'est comprendre les capacités humaines de l'entreprise.

La gestion des ressources financières est tour à tour, soit un moyen, soit une fin pour l'entreprise, mais dans tous les cas, elle est une composante incontournable.

3-TERMES & DEFINITIONS

Produit ou dossier affaire :

- ⊗ Le produit est une prise en charge d'un projet,
- ⊗ Le produit est une mission de conseil : diagnostic et/ou accompagnement de l'entreprise,
- ⊗ Le produit est une formation/action,
- ⊗ Le produit est une mission d'assistance technique ou d'intérim de cadre entreprise,
- ⊗ Le produit est un déroulé : recrutement, bilan de compétences, évaluation,…

Formation Continue : activité entrant dans le cadre de la Loi du 16 juillet 1971 sur la formation continue avec des fonds de formation obligatoire.

Formation : méthode d'apprentissage.

Déroulé : déroulement d'un processus pour une prestation simple parfaitement caractérisée.

Prestation intellectuelle : prestation de service relative aux métiers du savoir, à l'accompagnement du changement, délivrée à une personne morale ou physique, et dont les résultats précis ne peuvent être définis préalablement à son exécution : le conseil, la formation et l'ingénierie.

Professionnalisme : c'est l'aptitude d'un prestataire à :

- ⊗ Se doter de ressources humaines, techniques et financières adaptées à ses domaines d'activité,
- ⊗ Mettre en œuvre ces ressources en adéquation avec les missions qui lui sont confiées et les moyens mis à sa disposition par le client,
- ⊗ Capitaliser et formaliser ses retours d'expérience pour développer et enrichir ses compétences et pratiques professionnelles.

Compétence **:** la compétence professionnelle est une combinaison de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable.

4-SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

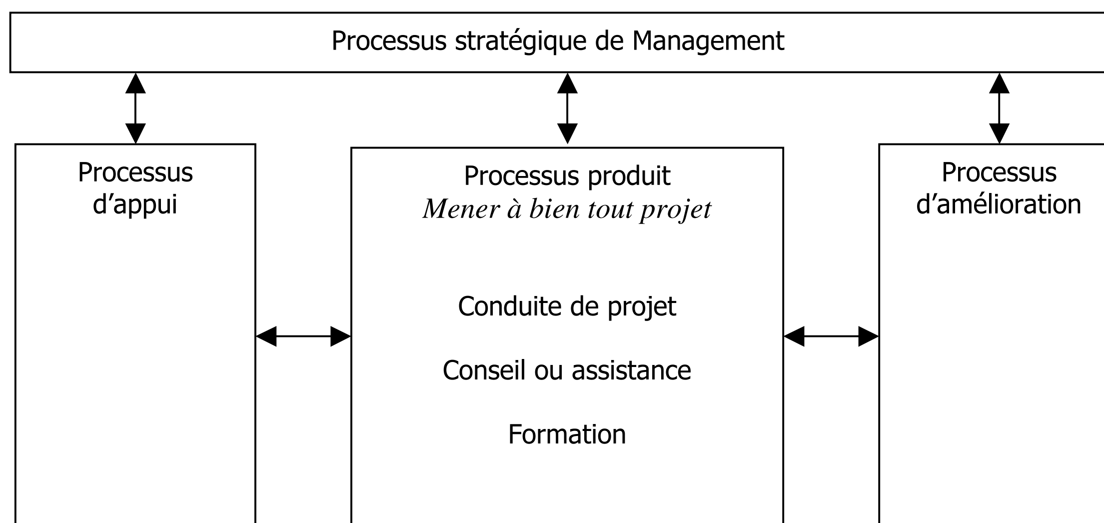
4.1. EXIGENCES GENERALES

Notre système de management de la qualité se caractérise par une organisation en métier/compétence clairement définie pour prendre en compte la pérennité de l'entreprise. Dans ce cadre, de proposer des méthodes présentant un intérêt pour les clients au fil de l'eau, des tendances sociales, des mutations technologiques, des développements d'entreprises, des aléas de la vie de l'entreprise.

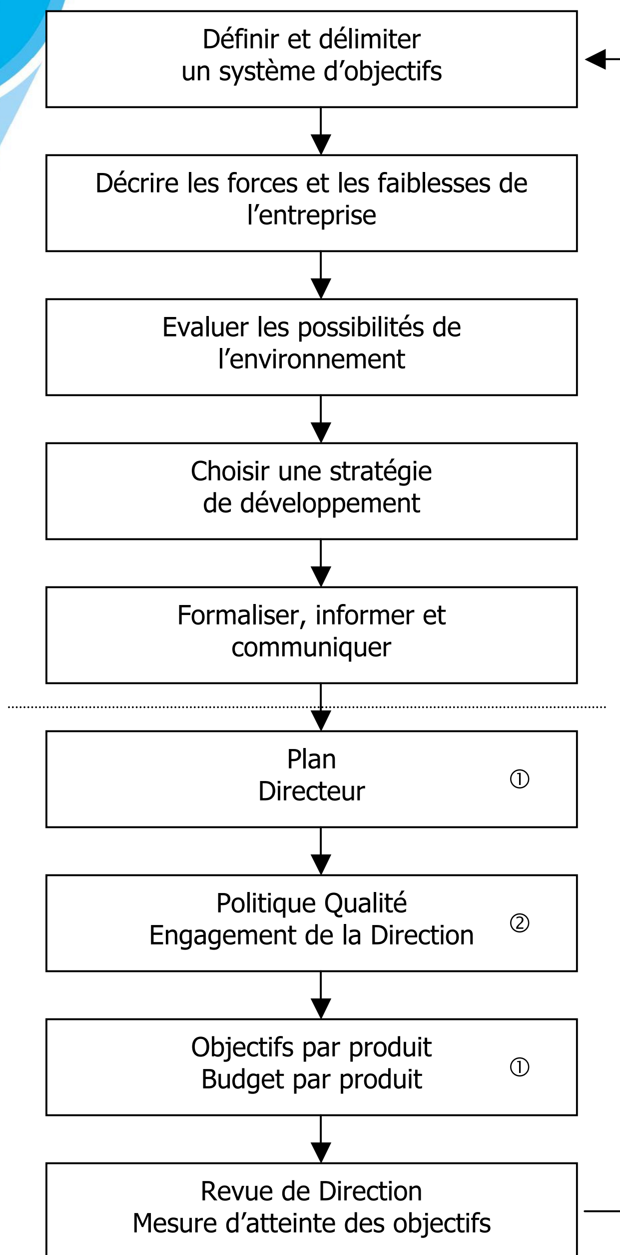
Cette organisation est structurée en processus et documentée par métier et technique afin de maîtriser les méthodes parfois normées et/ ou certifiées par une compétence diplômée, mais aussi les démarches, les retours d'informations, l'amélioration de nos services à notre cible client, pour chaque client.
Pour cela, une recherche sur la modélisation de nos pratiques, la répétabilité des méthodes a été mise en œuvre dans l'écoute de la problématique du client dirigeant, l'adéquation au besoin identifié, la conduite de la mission mais aussi dans les méthodes de travail et la compétence de nos équipes d'intervention.

Pour stabiliser le processus prestation, des déroulés de méthodes sont formalisés par nature de prestation.

Cette organisation allège notre fonctionnement et facilite le travail en équipe projet. Les dérives sont identifiables. Le contenu des missions et des actions à mener est formalisé.

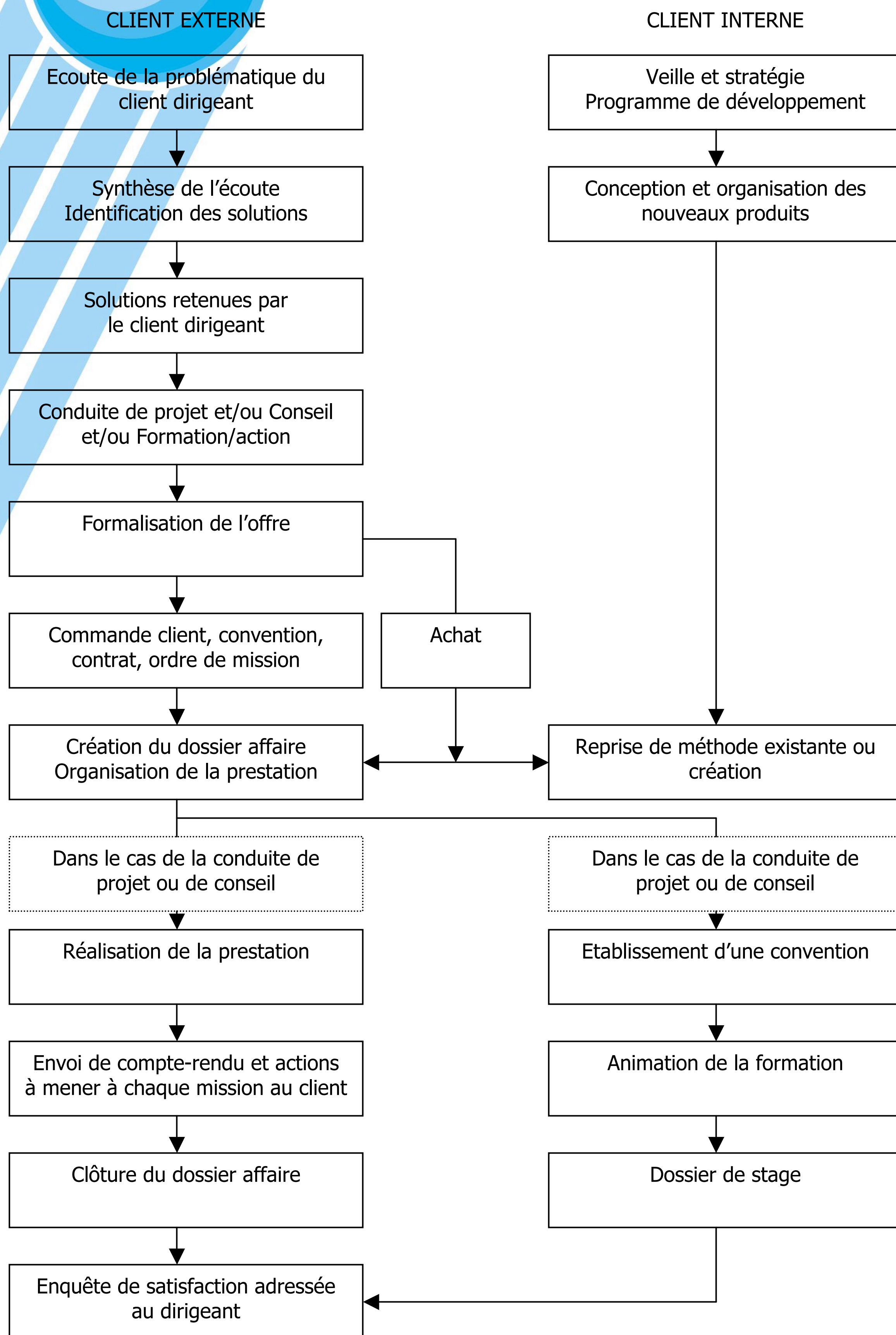


4.1.1. PROCESSUS STRATEGIQUE :

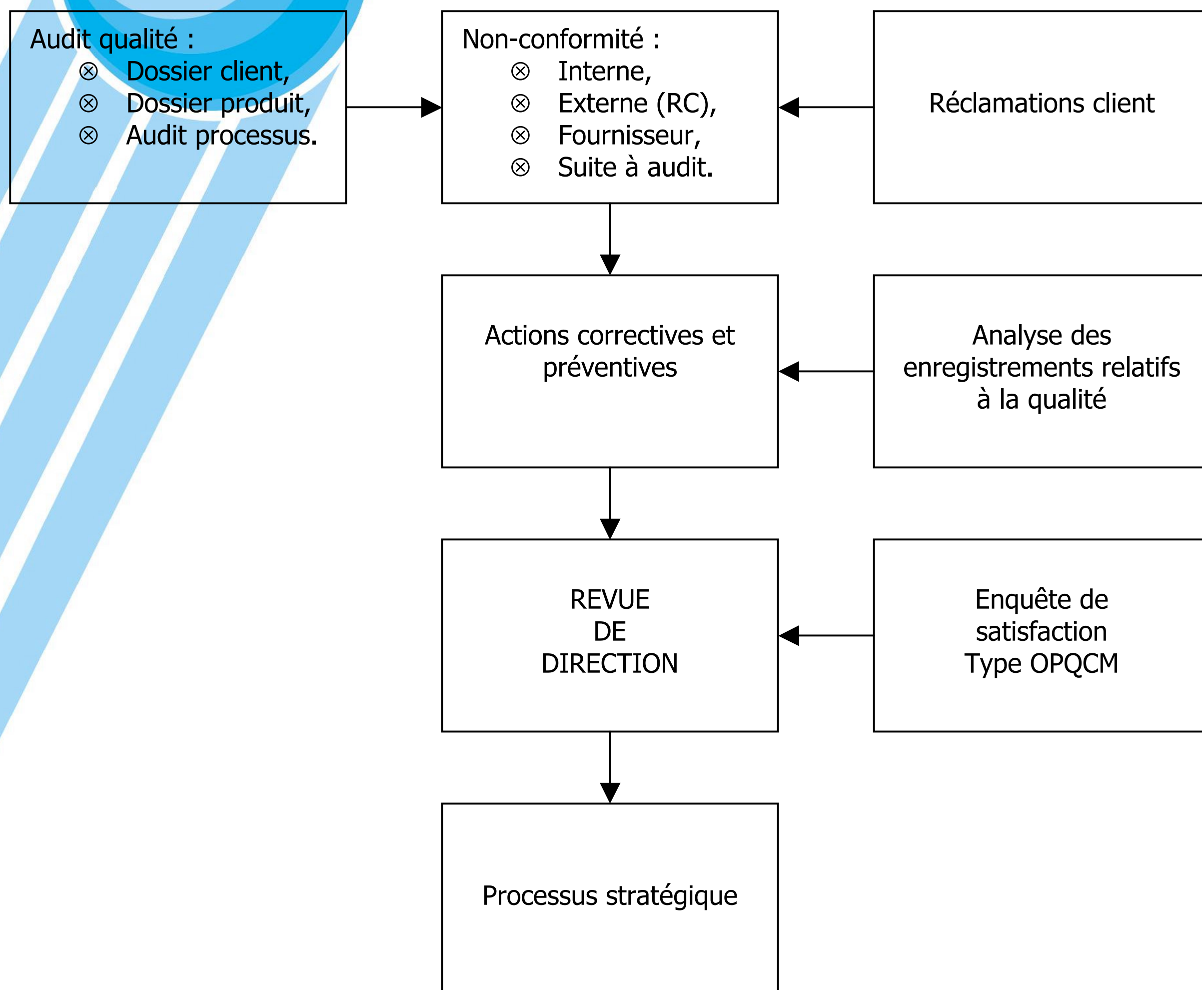


① Document détenu par le Dirigeant
② Document affiché au point « info Qualité »

4.1.2. PROCESSUS DE PRESTATION :



4.1.3. PROCESSUS D'AMELIORATION :



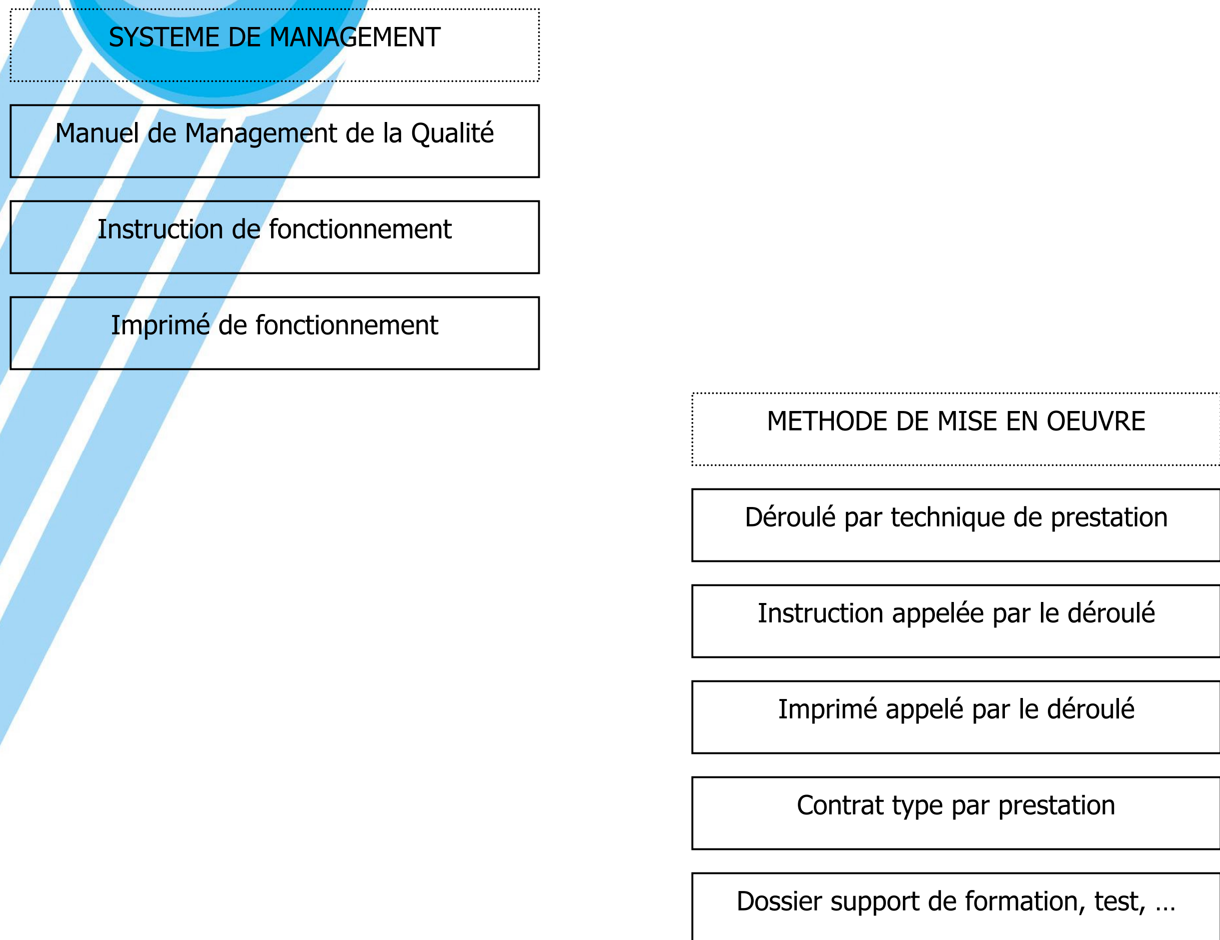
4.2. EXIGENCES RELATIVES A LA DOCUMENTATION

4.2.1. GENERALITES :

Les informations clés à maîtriser par CQFC sont les suivantes :

- ⊗ Le plan directeur, les objectifs, l'engagement,
- ⊗ Le manuel de fonctionnement, les déroulés par technique,
- ⊗ Le fichier clients,
- ⊗ Les dossiers de stage complet,
- ⊗ La bibliothèque (à disposition des clients),
- ⊗ Les brochures et les plaquettes,
- ⊗ Certains dossiers clients,
- ⊗ Les transparents,
- ⊗ Les classeurs de gestion des disquettes ou ZIP et les disquettes associées,
- ⊗ Le dossier DC7,
- ⊗ Les documents légaux : les statuts, le Kbis, les bilans …

4.2.2. SYSTEME DOCUMENTAIRE :



Ce manuel décrit la logique générale de fonctionnement, les règles, les outils et les méthodes ainsi que la responsabilité.

Nos instructions de fonctionnement décrivent les pratiques et les usages.

Nos imprimés de fonctionnement permettent l'enregistrement de l'information à conserver.

Le déroulé de la prestation, les instructions associées et les imprimés ainsi que les dossiers de stage, permettent la répétabilité des méthodes de travail.

4.2.3. LA MAITRISE DES DOCUMENTS :

Il y a deux niveaux :

- ⊗ Les documents de fonctionnement en général,
- ⊗ Les documents pour une des méthodes de prestation.

Les documents de fonctionnement sont rédigés et approuvés par le dirigeant et diffusés.

<u>Les documents par la technique</u> font l'objet d'une réflexion stratégique; ils sont vérifiés et approuvés par le dirigeant.

Nos règles de classement sont définies par le dirigeant, l'accès est limité. Un tableau complète ce manuel, il structure chaque déroulé avec les documents associés.

4.2.4. Maitrise des enregistrements :

Les enregistrements permettent de conserver à des fins historiques de base de travail ou d'exploitation des documents précieux par le contenu ou la trace de la mission.

Documents conservés	Exploitation	Responsable	Durée
Indicateur de management	Atteinte des objectifs Pertinence du système	Gérant	10 ans
Enquête de satisfaction et évaluation divers	Attente client – Climat dans l'entreprise	Gérant	10 ans
Liste des transparents pour une formation	Historique	Gérant Administratif	10 ans
Dossier du personnel – formation interne	Evolution de carrière	Gérant Administratif	10 ans
Convention, contrat, devis signé	Juridique	Gérant Administratif	10 ans
Dossier de projet et ou dossier affaire	Historique et conservation du savoir-faire	Administratif	10 ans
Cahier des devis	Position du marché – vision du client -	Administratif	10 ans
Devis non concrétisés		Administratif	10 ans
Les entrées/sorties des livres		Administratif	10 ans
Les bons de commandes fournisseurs	Juridique	Gérant	10 ans
Audits internes et clients	Evaluation et progrès	Gérant	2 ans
Non-conformité et action	Eradication des problèmes de fond	Gérant	2 ans
Classeur de gestion des fichiers	Source de travail	Administratif	A vie

L'exploitation est faite par le dirigeant et la conservation naturelle est de 10 ans.

Le classement et l'archivage sont identiques. Ils sont regroupés, le tout est détenu au siège de l'entreprise.

5. RESPONSABILITE DE LA DIRECTION

5.1. ENGAGEMENT DE LA DIRECTION :

A partir de la stratégie définie en 4.1.1., la conduite de l'entreprise engagée par le dirigeant se concrétise par :

- ⊗ Un état d'esprit, un climat favorable à l'écoute de la problématique client, la satisfaction de ses besoins et de ses attentes,
- ⊗ Une politique qualité, des objectifs validés par les actionnaires,
- ⊗ Une organisation anticipée veillante et prévoyante,
- ⊗ Des moyens humains, matériels et financiers en adéquation avec les prestations et les objectifs,
- ⊗ Des revues d'actionnaires semestrielles, des revues par produit,
- ⊗ Un respect de la législation en vigueur,

5.2. ECOUTE CLIENT :

Nous avons un profil de client -le chef d'entreprise- auquel nous apportons des solutions durables, pour lequel nous conduisons des projets, ou nous l'assistons.

C'est pourquoi, la prise en compte des besoins passe par une écoute de la problématique : contexte, enjeux, objectifs, des scénarii de résolution, un partage des rôles et une enveloppe budgétaire. Au-delà, des moyens mis en œuvre, des méthodes, et si demande, des résultats à atteindre.

Au-delà, une démarche de rayonnement pour être connu se fait au fil des opportunités et des intérêts stratégiques.

En deçà du projet formalisé, les consultants écoutent les besoins de proximité, proposent des missions complémentaires s'ils le jugent pertinent pour le client.

5.3. POLITIQUE QUALITE:

La politique qualité de CQFC est exprimée ainsi :

> « Le métier du Conseil est un métier où la finesse d'analyse, l'intelligence de la situation, la rapidité de synthèse et l'art du management sont les vertus reines.
>
> Mais, pour devenir un très grand du conseil, notre objectif stratégique, il faut une renommée fondée sur des actions délicates à mener, a priori, et parfaitement conduites, amenant la réussite.
>
> Là, les seules qualités personnelles des consultants sont insuffisantes, il faut l'ordre, la rigueur et la méthode dans le travail quotidien, il faut « professionnaliser » le conseil.
>
> Ceci revient à mener une stratégie de maîtrise de la qualité de nos prestations, seule stratégie qui fait croître la renommée, et donc, dans notre métier, génère la croissance et le développement ».

5.4. ORGANISATION ANTICIPEE :

5.4.1. OBJECTIFS QUALITE :

La pérennité de C.Q.F.C. passe par le triptyque :
Coût journée – nombre de journée de mission par consultant – coûts salariaux.

Chaque produit/prestation doit démontrer son efficience, sa rentabilité et la satisfaction durable du client, la fidélisation.

Fonction management :

- ⊗ Rentabilité, nombre de jours, coût moyen de la journée,
- ⊗ Prévision de charge à 6 mois, à 6 semaines,
- ⊗ Taux de satisfaction client.

Fonction commerciale :

- ⊗ nombre de jours ,potentiels à 6 mois par consultant, par activité,
- ⊗ veille marketing,
- ⊗ mission développement du rayonnement.

Fonction étude :

- ⊗ Temps passé au développement de nouvelles méthodes.

5.5. Responsabilite, autorite et communication :

5.5.1. Responsabilite et autorite :

INTERNE	EXTERNE
Dirigeant : ⊗ Recherche et développement, ⊗ Méthode et produit, ⊗ Responsable andragogique, ⊗ Achat de biens d'équipement	Dirigeant : ⊗ Ecoute de la problématique, ⊗ Définition de la méthode, ⊗ Production.
Administration : ⊗ Dossier de compétence, ⊗ Gestion économique et financière, ⊗ Gestion de la documentation, ⊗ Gestion des « savoir-faire ».	Administration : ⊗ Planning des ressources, ⊗ Interface sédentaire/client, ⊗ Relais client/consultant.
Personne nommée : ⊗ Développement d'une méthode, ⊗ Développement d'une prestation innovante.	Chef de projet : ⊗ Conduire le projet :coût, qualité, délai, motivation, ⊗ Animer les consultants et les acteurs chez le client.
	Consultant : ⊗ Conduire les missions assignées.

5.5.2. Representant de la Direction :

Le Dirigeant, Monsieur Joël H. GAVEAU consulte, écoute, mais décide et gère dans une logique à long terme et moyen terme. Il valide et surveille les produits, les processus et le système en place.

5.5.3. Communication interne :

Il y a plusieurs moyens :
- ⊗ L'affiche réglementaire,
- ⊗ L'affiche au point information dont les ratios d'occupation, les satisfactions client,
- ⊗ Les réunions autour d'un thème, un produit nouveau, une affaire,
- ⊗ Un entretien individuel annuel en juin avec chaque salarié et le dirigeant où l'on reparle de la rémunération et des moyens de développement.

nous abordons :
- ⊗ La vie de l'entreprise,
- ⊗ La concurrence, le marché, les niches
- ⊗ Les perspectives,
- ⊗ Les résultats économiques,
- ⊗ Le contrôle de gestion,
- ⊗ Les congés,
- ⊗ Les clients (individuels et collectifs).

Le suivi des affaires, des revues, s'organise sur des journées planifiées en fin d'année, pour l'année suivante.

5.6. REVUE DES ASSOCIES

5.6.1. GENERALITES :

La revue des actionnaires a pour objectif de prendre les décisions de fond. Elle est faite avec les actionnaires, elle traite de l'opérationnel, des résultats, des perspectives, des améliorations.

5.6.2. ELEMENTS D'ENTREE DE LA REVUE :

- ⊗ Les comptes de résultats,
- ⊗ Les indicateurs de management,
- ⊗ Les problèmes à débattre,
- ⊗ Les demandes d'évolution, de formation,
- ⊗ Les enquêtes de satisfaction, les prospectives,
- ⊗ Les dysfonctionnements et les actions associées, les dérives,
- ⊗ Les comptes-rendus d'audit.

5.6.3. ELEMENTS DE SORTIE DE REVUE:

- ⊗ Les actions à mener : achat, commercial, production, budget,
- ⊗ Les formations internes,
- ⊗ Les produits à développer, le budget, les temps alloués,
- ⊗ Les séminaires, salon à visiter ou à participer.

Le compte-rendu filtré est affiché et commenté à l'ensemble du personnel.

6. MANAGEMENT DES RESSOURCES

6.1. MISE A DISPOSITION DES RESSOURCES

Il y a les ressources matériel fixent et les moyens matériel pour la mission, qui sont gérés par l'administration en fonction des demandes émises.

Il y a les consultants, soit attachés à la mission, soit une équipe projet avec un responsable désigné par le dirigeant.

Il y a les ressources financières allouées pour conduire les missions et les progrès.

6.2. RESSOURCES HUMAINES

6.2.1. GENERALITES :

Elles sont maîtrisées par rapport à une aptitude personnelle à respecter nos méthodes de travail et par rapport à une capacité de travail et de réflexion, analyse et synthèse. Ensuite seulement, par rapport à un savoir-être et un savoir-faire.

Les compétences à nos méthodes sont acquises après une période très longue d'intégration.

6.2.2. COMPETENCE, SENSIBILISATION ET FORMATION :

A partir de la veille stratégique, des tendances sociales, des lois, la compétence est préparée en interne.

Elle repose sur :

- ⊗ Une intégration,
- ⊗ Une aptitude dans la technique,
- ⊗ Une démarche individuelle et personnelle du consultant qu'il soit junior ou senior à se construire des repères, la participation à des projets, un cadre de fonctionnement et des rendez-vous avec le dirigeant-garant de la compétence.

6.2.2.1. Intégration et accueil :

Le processus d'intégration commence par l'apprentissage de nos méthodes de travail, nos repères, nos valeurs, notre client/l'entrepreneur, les missions déjà menées à bien.

Le dirigeant établit un plan d'intégration avec le nouveau consultant avec des rendez-vous et des évaluations comme des travaux de synthèse de mission.

6.2.2.2. Aptitude à la technique :

Tout nouvel embauché est junior jusqu'à 2 ans d'expérience dans le métier. Un plan individuel d'intégration est géré par le tuteur désigné. Conformément aux exigences de l'OPQCM, les 3/5 des consultants ont plus de 5 ans d'expériences de conseil dans la technique.

6.2.2.3. Une démarche individuelle du consultant :

C.Q.F.C. ayant une activité entre autres de généraliste PMI/PME, chaque consultant doit élargir sa compétence sur les autres domaines doucement au fil du temps. Afin de maîtriser les problématiques de l'entrepreneur.

6.3. INFRASTRUCTURES

Nous avons la base à Sotteville-lès-Rouen, 240 m^2 sur 2 niveaux, proche de la gare de voyageurs avec 4 salles polyvalentes aménagées au besoin et des moyens bureautiques en adéquation avec nos clients fidèles.

Les moyens matériels se limitent :

- ⊗ aux moyens pédagogiques,
- ⊗ au système informatique complet et sécurisé.

A la demande de nos clients, nos locaux ont été sécurisés, grilles, alarme, etc. En revanche, l'accès handicapé n'est pas prévu.

6.4. ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

L'activité est réalisée chez le client ou chez des tiers, nous respectons leur contrainte.
Pour certaines missions et des formations, nos salles peuvent être mises à la disposition de nos clients.

7-REALISATION DE LA PRESTATION

7.1. PLANIFICATION DE LA REALISATION DES MISSIONS

L'ensemble de nos activités s'appuie sur :

- ⊗ Une organisation anticipée qui prend la maîtrise de l'affaire,
- ⊗ Par des méthodes, une définition des tâches, la répartition des missions,
- ⊗ Des documents de travail,
- ⊗ Une organisation de la mission,
- ⊗ Une surveillance du dossier méthodes appliquées,
- ⊗ La compétence des consultants,
- ⊗ Une évaluation par le client, un suivi régulier par le dirigeant.

L'ensemble est défini par le dirigeant et orchestré par l'administration.

7.2. PROCESSUS RELATIF AUX CLIENTS

7.2.0. PREAMBULE :

Il y a 3 phases dans la démarche proposée aux clients :

- ⊗ Le diagnostic,
- ⊗ L'amélioration,
- ⊗ Le management.

La demande peut se faire étape par étape ou globalement. En ce sens, l'engagement de C.Q.F.C. ne se fait qu'étape par étape avec des revues intermédiaires de validation par le client.

Le diagnostic peut être chiffré en jours avec le back office, en revanche c'est le résultat du diagnostic et le scénario choisi qui permettent de définir le contenu de la mission et sa durée.

7.2.1. DETERMINATION DE LA PROBLEMATIQUE CLIENT :

Un problème bien posé est un problème déjà à moitié résolu.

L'analyse de la problématique implique une restitution de l'écoute du client, contexte, enjeux, objectifs, la méthodologie choisie, les moyens mis en œuvre, les résultats attendus (cas de la conduite de projet) et une validation par le client. C'est à partir de l'acceptation par le client de ce principe que nous intervenons.

7.2.2. REVUE DES ENGAGEMENTS :

- ⊗ Les faisabilités, les modes de fonctionnement, le planning sont revus,
- ⊗ La convention, le contrat, le devis signé, l'ordre de mission supportent la validation.

7.2.3. COMMUNICATION AVEC LE CLIENT :

La communication porte sur :

- ⊗ Le traitement des demandes,
- ⊗ L'organisation des missions,
- ⊗ L'organisation du projet, les revues de projet, les réunions, les comptes-rendus,
- ⊗ Les réclamations client,
- ⊗ Les dossiers de formation continue.

7.2.3.1. Traitement des demandes :

Il y a le client fidèle, la base même de notre pérennité par les relations qu'il nous apporte et les clients nouveaux.

Client fidèle :
Même complexe, la demande se fait de façon informelle sur la base d'échanges, de visites.

Client nouveau :
L'écoute du besoin, une étude financière et de culture d'entreprise sont généralement programmés.
La motivation du client à travailler avec C.Q.F.C. est faite par le dirigeant.

Dans tous les cas, un compte-rendu d'écoute client est formalisé.

7.2.3.2. Organisation des missions :

Des méthodes sont définies par nature de mission. Le système est géré par le consultant qui s'appuie sur l'administration en interface avec le client.

7.2.3.3. Revue de projet, les réunions, les comptes-rendus :

Chaque mission justifie d'un minimum de données en retour. Nos méthodes en définissent le contenu.

7.2.3.4. Réclamation client :

Le dirigeant répond à toute observation y compris aux évaluations peu flatteuses, écoute les arguments pour comprendre les réelles motivations du client.

7.2.3.5. Dossier de formation continue (Formation de nos clients).

La loi de 1971 implique un mode fonctionnement particulier, anticipation des accords avant la formation, et documents de fin de mission qui sont gérés par l'administration.

7.3. CONCEPTION ET DEVELOPPEMENT

Il y a les conceptions stratégiques demandées par le dirigeant, et les missions de conception demandées par le client.

Il y a deux situations existantes :

- ⊗ La conception d'un produit nouveau ou de développement/adaptation qui s'appuie sur la compilation de sous-ensembles connus et maîtrisés et la conception d'une méthode ou d'une démarche sans base validée. Toutes les conceptions justifient d'une réflexion stratégique et d'une structure particulière, la nomination d'un chef de mission et d'un budget.
- ⊗ La conception pour un client est une négociation commerciale où nous pouvons être propriétaire de la méthode, co-propriétaire ou juste rétribué pour la créer.

L'adaptation entre dans le processus d'écoute client et de réalisation de la prestation.

7.3.1. ANTICIPATION ORGANISEE DANS LA CONCEPTION D'UNE METHODE NOUVELLE :

7.3.1.1. Démarche interne :

Par convention, le consultant propose le développement d'une méthode nouvelle. En ce sens, le temps de travail inclut une disponibilité de journée(s) consultant pour concevoir des produits innovants. En revanche, la conduite d'un projet de conception implique un accord du dirigeant : un budget, un délai, des étapes de revue, de validation.
Le prix journée souhaité et la taille de l'entreprise implique que C.Q.F.C. soit nationalement initiateur de méthodes nouvelles car sur les produits basiques les prix sont trop bas. Les consultants y sont pléthores.

7.3.1.2. Recherche et développement :

La conception d'une méthode fait l'objet d'une réflexion, d'enquête de besoins, de recherche documentaire internationale, d'accord avec un client partenaire pour expérimenter les techniques, la méthode, la démarche.

C.Q.F.C. peut travailler en équipe avec des confrères, des institutions pour développer la méthode propriété de C.Q.F.C. ou du client (RENAULT par exemple).
C.Q.F.C. peut développer à la demande d'un groupement.

7.3.2. ELEMENTS D'ENTREE EN CONCEPTION :

Objectifs à atteindre, cahier des charges, plan de travail, étape avec les revues, les validations, les moyens mis à disposition, le délai, le budget alloué, les exigences réglementaires.

7.3.3. ELEMENTS DE SORTIE DE LA CONCEPTION :

Formation continue :
- ⊗ Un dossier de formation comprenant :
  - un livret stagiaire avec un contenu andragogique : transparents, exercices, livret de stage,
  - un livret animateur avec en plus les corrigés d'exercices et les points forts à valoriser.

Méthode nouvelle/Produit innovant :
- ⊗ Le déroulé de la méthode avec les instructions, les imprimés,
- ⊗ Les documents de base : recherche documentaire, étude, test, etc.
- ⊗ Un support de proposition aux futurs clients, plaquette commerciale spécifique, scénario de planning, structure de mailing.

7.3.4. REVUE DE LA CONCEPTION :

Régulièrement, en fonction de la vitesse d'avancement dans le projet, le dirigeant surveille et s'informe des travaux et alloue les moyens complémentaires ou décide de l'abandon et recadrage du produit.

7.3.5. ET 7.3.6. VERIFICATION ET VALIDATION DE LA CONCEPTION :

Le dirigeant contrôle le dossier d'étude et accepte sa mise sur le marché. L'enquête de satisfaction du test sur une entreprise partenaire complète cette démarche de validation.

7.3.7. MAITRISE DES MODIFICATIONS DE LA CONCEPTION :

Les modifications n'existent pas, la réflexion pour la création ayant été suffisante. Les démarches, les méthodes ne sont pas remises en cause. Au-delà, l'adaptation peut-être faite pour un client particulier.

7.4. ACHATS

7.4.1. PROCESSUS D'ACHAT :

Sous-traitance de consultants :

Notre organisation, au plus efficiente, implique une impossibilité méthodologique de sous-traitance. Les consultants devant maîtrisés totalement nos méthodes de travail et les respecter.

C'est pourquoi pour nos sous-traitants choisis, ils impliquent des missions simples et complètement externes à nos méthodes. En appui de nos missions.

En ce sens, les consultants sont sélectionnés pour leur compétence et suivi en partenaires connus, ils sont identifiés par leurs aptitudes métiers.

7.4.2. INFORMATIONS RELATIVES AUX ACHATS :

Un ordre de mission est accepté par les parties. Les documents de travail (instructions et imprimés) sont fournis par C.Q.F.C. Il sont établis par l'administration suivant les procédures définies.

7.4.3. VERIFICATION DES PRODUITS ACHETES :

Les comptes-rendus de mission, les relevés des mesures, les enquêtes de satisfaction, l'entretien systématique du dirigeant avec le client permettent de maîtriser la prestation.

Il n'y a pas de sous-traitance de prestation. Nous restons toujours leader et en maîtrise vis-à-vis du client.

7.5. PREPARATION DE LA PRESTATION

7.5.1. MAITRISE DE LA PREPARATION DU SERVICE :

L'organisation est anticipée dès l'acceptation de la commande. Par nature de produit, un déroulé existe globalement. Nous y retrouvons :

- ⊗ Un planning, les dates retenues pour toute la durée du projet,
- ⊗ Avec la mission, le consultant, les personnes concernées chez le client, les besoins,
- ⊗ La documentation est préparée par l'administration, chaque nature de produit est modélisée et préparée à l'avance,
- ⊗ Les comptes-rendus et plans d'actions remis au client sont conservés, les documents rédigés sont souvent conservés par nous,
- ⊗ La facturation associe les comptes-rendus, les rapports.

7.5.2. VALIDATION DES PROCESSUS DE PRODUCTION :

- ⊗ Le déroulé a été validé en conception de la prestation, les procédures établies dans la foulée,
- ⊗ Le déroulé peut-être remis au client afin de l'informer,
- ⊗ Dans le cas des adaptations, le déroulé est formalisé sur le devis.

7.5.3. IDENTIFICATION ET TRAÇABILITE :

Dès le devis signé, le projet est suivi dans son évolution. Le dossier affaire regroupe les éléments qui permettent la traçabilité des évènements. En juillet et en décembre, l'affaire terminée, le dossier affaire est dépouillé. L'essentiel est archivé pour 10 ans.

A contrario, autant que possible, nous ne conservons pas les documents confidentiels qui ne nous sont pas nécessaires : bilans, travaux, études, plans d'expériences, etc. Ils sont rendus au client.

Néanmoins, si plusieurs caractéristiques sont attachées à notre métier, en cas d'investigation, les tribunaux requièrent un besoin de preuves tangibles de nos missions (compte-rendu, plan d'actions et résultats) difficilement compatible avec le droit de réserve, la confidentialité.

7.5.4. PROPRIETE CLIENT :

Certains documents peuvent être conservés par nous le temps de la mission et en revanche, lors de la consolidation du dossier affaire les pièces sont restituées au client.

7.5.5. PRESERVATION DU PRODUIT :

Le produit est en ce sens un dossier et des pièces (papier ou matériel) confiées. Les règles de manutention sont définies, la sortie et l'usage limités, l'accès sécurisé.

Au-delà, (suite à la demande de certains clients) nos bureaux de Sotteville-lès-Rouen sont sous protection eu égard aux documents confidentiels détenus, relatifs à nos travaux (citerons pour exemple : le bidon de sirop TEISSEIRE développé, par les méthodes Q.F.D., A.M.D.E.C., A.V., S.P.C. en 9 mois (1991/1992) et commercialisé au début 1994).

8-MESURES, ANALYSE ET AMELIORATION

8.1. GENERALITES

Il y a plusieurs investigations :

- ⊗ L'enquête de satisfaction,
- ⊗ L'audit interne,
- ⊗ L'analyse des résultats et des pièces dans le dossier affaire,
- ⊗ L'analyse des données.

8.2. SURVEILLANCE ET MESURES DES PROCESSUS

8.2.1. ENQUETE DE SATISFACTION :

En accord avec les préconisations de l'O.P.Q.C.M., nous réalisons une enquête de satisfaction sur les projets suivant modèle O.P.Q.C.M. et sur les formations suivant les exigences de la Loi du 06 juillet 1971.
L'analyse est faite par le dirigeant. Quelques enquêtes sur les projets sont remises à l'O.P.Q.C.M.

8.2.2. AUDIT INTERNE :

Il y a plusieurs niveaux d'audit qui portent sur le respect des règles établies :

- ⊗ Audit système
- ⊗ Audit de dossier client : contenu des comptes-rendus et des plans d'actions,
- ⊗ Audit de la documentation remise au client,
- ⊗ Audit de la tenue du dossier affaire,
- ⊗ Audit du projet : respect du planning, avancement, coûts, temps passé, résultats,
- ⊗ Audit du respect du déroulé.

Tous ces audit sont réalisés par des auditeurs internes (diplômés tierce-partie), en fonction du dossier et du consultant (les dérives impliquent des sanctions disciplinaires prévues par la Loi).

8.2.3. ET 8.2.4 SURVEILLANCE ET MESURES DES PROCESSUS ET DES PRODUITS :

- ⊗ Des revues de projets, des situations sont faites chaque mois avant la facturation. Contractuellement des rendez-vous d'avancement sont organisés avec le client.
- ⊗ Tous les 2 ans, les dossiers de formations sont revus,
- ⊗ Tous les 5 ans, les plaquettes et brochures publicitaires sont revues,
- ⊗ Le processus est lié à l'unité de raisonnement, l'affaire,
- ⊗ Le produit est le dossier d'affaire,
- ⊗ Par opposition, les dossiers de formations entrent à nos yeux dans les processus d'appui).

Il y a deux produits :

- ⊗ Le dossier,
- ⊗ La prestation.

Ils sont cadrés par des audits.
De plus, le dirigeant-garant du produit peut accompagner le consultant dans une de ses missions, participer avec lui.

8.3. MAITRISE DES NON-CONFORMITES ET DES DYSFONCTIONNEMENTS

8.3.1. EXIGENCES GENERALES :

Sur nos pratiques, nous observons que notre difficulté est l'organisation des interfaces et l'anticipation au plutôt. De plus, elle ne concerne que les nouveaux embauchés, des rigueurs nécessaires pour lesquelles les mauvaises expériences sont éducatives.

Au-delà, les litiges qui existent, portent sur la problématique mal posée et/ou les objectifs client qui évolue. Elle conduit à l'arrêt de la mission définitive ou de la reprise du projet au niveau de la problématique.

La notion de résultat est donc réelle, elle peut-être un délai de fin du projet, un coût de consulting.

En conséquence, les dysfonctionnements sont formalisés sur une fiche enregistrée, traitée et soldée.

Les litiges sont des négociations commerciales.

8.3.2. IDENTIFICATION ET TRAITEMENT DES NON-CONFORMITE :

Les non conformités sont enregistrées et suivies par l'administration jusqu'au solde.

La fiche de non conformités reprend la description, le traitement immédiat, les actions à mener.

8.4. ANALYSE DES DONNEES

- ⊗ La pertinence du système est fondamentale eu égard à la rigueur du fonctionnement,
- ⊗ Il y a la cible des clients et les clients à fidéliser
- ⊗ L'unité de raisonnement est le dossier affaire,
- ⊗ L'analyse porte sur les résultats économiques,
- ⊗ L'analyse porte sur les moyens et ou les résultats pour le client,
- ⊗ Les suites possibles, les conseils post mission,
- ⊗ L'enquête de satisfaction, les effets dans la vie de l'entreprise du client,
- ⊗ La veille technologique et informative, faite par le dirigeant,
- ⊗ Le dossier affaire,
- ⊗ Le sous-traitant.

L'analyse est faite par le dirigeant pour pérenniser CQFC et s'assurer de la pertinence du système qualité mis en place et de l'atteinte des objectifs fixés.

8.5. AMELIORATION

A partir des résultats d'analyse des données et des projets formalisés dans le rapport de gérance et acceptés par les actionnaires, un plan est mené, rejoint par les actions découvertes au fil de l'eau par la vie du système qualité.

8.5.1. AMELIORATION CONTINUE :

La conduite des actions correctives, préventives et d'amélioration repose sur :

- ⊗ La formalisation de l'action,
- ⊗ La validation,
- ⊗ Le suivi,
- ⊗ L'information régulière.

8.5.2. ACTIONS CORRECTIVES ET PREVENTIVES :

Les dysfonctionnements sont traités en groupe lors de réunions : sont alors concernées l'organisation des interfaces et la communication, la formalisation des demandes. La fiche de non-conformité inclut le suivi de la résolution. L'antériorité du système défini en 1987, fait que nous n'avons quasiment plus d'actions correctives.

A contrario, des questions sur le futur se posent. En ce sens, nous menons diverses actions préventives, tant sur le produit que sur la cible client que sur la zone de chalandise, que sur le prix par région.